CHAPITRE I
Oubli, étourderie, ruse et bricolage organisés : arrêt sur théories.

Béatrice Vacher[1]

beatricevacher@gmail.com – (+ 34) 985 33 19 81

Chapitre 1 de l'ouvrage collectif sous la direction de Sylvie Grosjean et Luc Bonneville : *Repenser la communication dans les organisations,* aux éditions l'Harmattan, 2007

Introduction

À travers une enquête approfondie sur la gestion de l'information en entreprise, nous avons déjà illustré la façon dont les gens s'arrangent au quotidien avec des règles et des machines intelligemment conçues mais pas toujours pratique[2]. Prendre au sérieux la manutention de l'information révèle une somme de routines, de ruses et de bricolages, qui structurent les organisations autant, sinon plus que les systèmes d'information sophistiqués négligeant l'importance de l'intendance[3].

Ce découpage des tâches et des personnes est ancré dans nos pratiques même s'il est source d'oubli et d'étourderie : de nombreux décalages apparaissent rapidement entre une gestion intentionnelle de l'information et sa gestion effective. Ces décalages sont plus souvent attribués à de mauvaises analyses, à de mauvais comportements, à des changements mal anticipés ou encore à l'aléa. Si les moyens sont suffisants, de nouveaux outils sont développés, à moins que les personnes soient remplacées, comme s'il fallait effacer les erreurs passées. Pourtant ces erreurs se renouvellent même si elles prennent des formes différentes, ce qui permet de trouver de nouvelles excuses et ainsi de suite jusqu'à épuisement des solutions, c'est-à-dire, au mieux, condamnation d'ambitions trop élevées, au pire, faillite. Un constat similaire a été fait récemment au sujet des progiciels de gestion intégrés[4].

Il arrive toutefois que les bricolages de systèmes trop rigides ou inadaptés[5], voire les ruses pour détourner ces machineries[6], ne soient ni bannies ni même ignorées. Certains managers savent tirer parti de ce quotidien peu recommandable pour stimuler une vigilance mutuelle particulièrement efficace. Reconnaissant les tâches d'intendance, ils restent attentifs à ce qui se construit dans l'interaction. Cette attention sur les activités mutuelles quotidiennes favorise une intelligence collective source de performance organisationnelle[7]. Il est bon de remarquer que ce n'est pas le bricolage qui est facteur de vigilance, et par là d'efficacité, mais sa prise en compte au plus haut niveau. Cette attitude se développe souvent dans des contextes marqués par le manque de ressources (ou ressenti comme tel). Pourtant, malgré son intérêt, la vigilance n'a rien d'idéal car, à plus ou moins long terme, elle épuise les protagonistes[8].

Nous proposons de nous arrêter ici sur quelques théories, mises en perspective historique, pour mieux comprendre et tirer parti de cette double tendance, *a priori* contradictoire : préconiser d'un côté des outillages parfaits tout en négligeant leurs effets parfois désastreux et intégrer de l'autre les manières de faire quotidiennes, souvent fastidieuses, parfois douteuses.

Les théories de la première partie ont trouvé dans l'information la solution aux maux des organisations. Encore largement enseignées, elles incitent à développer méthodes et systèmes idéaux indépendamment des pratiques. Les théories de la seconde partie s'intéressent en revanche à la personne, à la situation et au sens que prennent les actions dans les organisations. Bien connues des spécialistes, elles sont pourtant encore assez peu diffusées hors du cercle restreint des chercheurs en sciences humaines et sociales. La troisième et dernière partie cherche à en comprendre les raisons en revenant sur les contextes historiques et politiques dans lesquels s'est forgé petit à petit l'ensemble de ces théories. On comprend ainsi mieux pourquoi les premières sont beaucoup plus visibles et faciles à intégrer pour notre esprit occidental que les secondes même si ces dernières rendent mieux compte de nos pratiques, notamment en organisation et en matière d'information.

---

[1] Laboratoire LVIC – GERSIC, Université Aix Marseille III Paul Cézanne.

[2] Vacher, B., *La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, Éditions de l'A.D.B.S, 1997.

[3] Vacher, B., « Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ? », *Sciences de la Société*, n°63, Octobre 2004, 133-150.

[4] Vinck, D., Rivera I., Penz, B., « De bonnes raisons d'échouer dans un projet technique. La construction sociale de l'impact », *Sciences de la société*, n°61, Février 2004, 123-138.

[5] Le bricolage est parfois assimilé à l'improvisation. Il est toutefois nécessaire de marquer la nuance : le bricolage peut être prémédité même s'il incite à l'improvisation et vice et versa (Baker T., Nelson, R.E., « Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quaterly*, n°50, 2005, 329-366).

[6] Activité que l'on peut nommer braconnage (Certeau (de), *L'invention du quotidien 1. Arts de faire*, Paris : Éd. Gallimard Folio Essais, 1990), par analogie avec la chasse que pratique le manant sur la terre du noble.

[7] Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1995, 229 p.

[8] Vacher, B., 2004, *op.cit*.

1- Oubli, étourderie : effets paradoxaux des sciences de l'information ?

1.1- La technologie redéfinit l'information en l'assimilant à la connaissance

L'origine étymologique du mot information est *informatio* qui désigne en latin l'action de façonner, mettre en forme. Jusqu'à la seconde guerre mondiale, informer est surtout utilisé pour signifier « instruire une affaire » au sens juridique.

À la fin de la seconde guerre mondiale et en liaison avec les techniques de communication à distance, Claude Shannon pose les fondements de la théorie mathématique de l'information. Il définit l'information comme le degré d'incertitude contenu dans un message transmis d'un émetteur à un récepteur. Il s'agit d'une remise en ordre des 0 et des 1 qui constituent le message codé pour la transmission. Lorsque plusieurs messages sont émis, l'information mesure également la quantité de nouveauté introduite par l'émetteur.

Weaver généralisera l'usage du terme information en faisant référence à la notion thermodynamique d'entropie (degré de désordre d'un gaz). L'information est alors la mesure de l'entropie d'un message ou de son contraire (néguentropie). Il assimile rapidement la mesure de désordre avec la signification des messages et propose que l'information soit autant *forme* que *sens*[9].

A la même époque, Von Neumann combine les travaux de Turing sur les algorithmes et les fonctions logiques de l'algèbre de Boole pour construire les premières machines de calcul utilisées par l'armée américaine. La puissance des machines construites sur ce modèle de Von Neumann est telle que l'on croit avoir trouvé le langage idéal : « La logique est une valeur universelle, un outil de compréhension du monde autant qu'un moyen de le transformer »[10].

Un peu plus tard, Simon[11] définit les sciences de l'information comme l'étude des propriétés et des caractéristiques de l'information (facteurs de flux, moyens de traitement et représentations). Il présente l'informatique comme la prothèse indispensable de l'homme pour décider, à savoir filtrer et traiter l'information surabondante puis simuler et planifier l'action qui doit suivre. Il édicte les principes, toujours d'actualité, de conception correspondante : Il faut (1) comprendre la manière dont les décisions sont prises dans l'organisation, (2) soulever les questions auxquelles l'information va répondre et (3) adopter une approche arborescente et modulaire des problèmes.

Ces principes ont pourtant des limites maintenant bien connues : aucune différence par exemple n'est faite entre l'homme et l'ordinateur concernant les capacités de traitement de l'information. Ensuite, bien connaître l'organisation, sa gestion, l'informatique et ses utilisateurs sont des qualités rarement réunies. De même, assimiler le décideur au dirigeant laisse croire que tout autre individu ne décide pas et se conforme aux choix hiérarchiques. Enfin, un tel modèle de l'organisation et de l'information repose sur un processus séquentiel si long à dérouler qu'il n'est envisageable que s'il est possible d'anticiper l'action avec une faible marge d'erreur : poser correctement le problème, chercher et sélectionner l'information, planifier, agir, corriger l'énoncé des problèmes si nécessaire puis recommencer la boucle, n'est possible qu'en environnement très stable.

1.2 – Une nuance encore incomplète : la systémique

La systémique critique un découpage trop rigide dans les organisations et propose de penser ces dernières en termes de système : un ensemble d'éléments en interrelation borné par des frontières qui dépendent des objectifs assignés au système[12]. L'information est ici considérée comme un lubrifiant du système[13], c'est-à-dire susceptible de contrôler les relations entre les éléments. Les systémiciens insistent sur la complexité inhérente aux systèmes et qui possède trois dimensions[14]: (1) la récursivité : les effets peuvent créer leurs propres causes, (2) l'hologramme : le tout est dans la partie et vice et versa, (3) la dialogie : il existe des points de vue antagonistes sur le monde et son organisation.

Les deux premières dimensions sont généralement considérées avec force détails, notamment pour clarifier les notions de frontières et d'objectif du système. Ce n'est pas le cas de la troisième dimension. En effet, en prenant en compte les points de vue divergents, les paradoxes des normes institutionnelles[15] ou les situations de travail particulières, l'information perd son caractère *lubrifiant* pour celui *d'abrasif* ou tout au moins problématique. Le pas est alors vite franchi pour affirmer que « l'information n'existe pas »[16], au sens où elle n'apporte aucune solution aux problèmes organisationnels. Ce qui semble remettre en cause tout le travail théorique élaboré jusque là.

---

[9] Weaver, W., Shannon, C., *Théorie mathématique de la communication*, Paris : CELP, 1975.

[10] Breton, P., *Histoire de l'informatique*, Paris : Éd. La Découverte, 1987, p.143. Alors que la logique aristotélicienne dont s'inspirent ces travaux n'a pas pour objet de transformer la nature (voir la partie 3.1).

[11] Également prix Nobel d'économie en 1978 pour sa théorie de la rationalité limitée. Simon, H.A., *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs,* Paris : Éd. Economica, 1980.

[12] Le Moigne, J-L., *Les systèmes d'information dans les organisations*, Paris : PUF, 1973.

[13] *Ibid.,* p.62.

[14] Morin, E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris : ESF Éditeur, 1990.

[15] Berry, M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris : Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique, 1983.

[16] Girin, J., « L'information n'existe pas », AFCET, Janvier 1994.

2- Ruse et bricolage : activités sociales ayant de plus en plus droit de cité

2.1- L'information, signal soumis à interprétations situées et distribuées

D'autres approches, adoptant une démarche ethnographique pour comprendre le fonctionnement des organisations, ne s'intéressent pas directement à l'information mais au sens des relations dans les collectifs de travail. L'information n'est alors qu'un ensemble de signaux soumis à interprétations qui renvoient à des connaissances pré-existantes[17]. Plus largement et contrairement aux postulats de Simon, les observations [18] montrent que :

- On collecte toujours plus d'informations qu'on n'en utilise.

- Les informations sont utiles pour s'affirmer, pour persuader les autres mais pas toujours pour diminuer une incertitude collective.

- L'information est aussi un symbole de compétence, une marque d'efficacité sociale ainsi qu'un signal de légitimité : « Le contrôle de l'information et de ses sources rehausse la compétence perçue et inspire confiance […] Quand il n'y a pas d'autre moyen fiable d'évaluer les connaissances d'un décideur, ce sont les aspects visibles de la collecte et du stockage de l'information qui sont employés comme mesure de la qualité des informations qu'il possède et utilise »[19].

- Les buts de l'entreprise ne sont jamais clairs car les préférences des uns et des autres sont vagues, contradictoires et évolutives. L'information mobilisée permet parfois plus de construire des histoires cohérentes *a posteriori* que de décider.

- Les problèmes, les solutions et les actions ne se présentent que rarement de façon séquentielle : les décisions se développent d'elles-mêmes au fur et à mesure que les actions prennent sens pour les personnes. C'est le modèle du « Garbage Can »[20].

- Les managers ne sont pas des décideurs tout puissants ; leur rôle est plutôt d'aider les employés à donner du sens à leurs expériences.

Ces constats sont cohérents avec les travaux de Suchman qui s'est opposée à Simon sur le modèle de la planification et de la programmation de l'information où l'action est supposée être résolue par le plan et ne servirait éventuellement qu'à le raffiner[21] .Elle montre au contraire que l'action est située, c'est-à-dire inscrite dans le contexte de circonstances concrètes et particulières. Pour cela, elle s'empare de la sociologie interactionniste pour qui l'interaction est « cette insaisissable évaluation d'un ensemble d'évidences »[22]. Le plan n'est alors qu'une ressource pour l'action : il est un construit social fortement dépendant de l'histoire et de l'expérience des individus qui l'élaborent. Le but du plan est de préparer à l'action pour mobiliser au mieux son savoir incorporé[23]. En revanche, le fait d'utiliser un plan comme prescription pour l'action permet à ceux qui l'ont élaboré et modifié de contrôler ou de justifier *a posteriori* des écarts en termes de moyens : retards, dépenses supplémentaires, etc. Cela sans relation immédiate aux actions.

Dans le même esprit, le courant de la cognition distribuée montre que le savoir est inscrit dans un ensemble de supports complémentaires et non pas seulement dans le cerveau humain. C'est un dispositif qui rend l'action possible et non la volonté d'un décideur : des personnes qui se parlent, des objets que l'on manipule, des textes lus tout haut, etc. Hutchins en donne une illustration exemplaire dans son article « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses »[24] : pilote, copilote, outils visuels de navigation à bord, check-list lues tout haut, cartes annotées et commentées, etc. sont autant de supports cognitifs. C'est leur coordination qui rend compte du savoir en action pour le cockpit : « Les pilotes sont constamment en train de lire et d'écrire, de reconstituer et de reconstruire le sens et l'organisation des représentations internes et externes des vitesses »[25].

Enfin le *Sensemaking*, terme anglo-saxon pour désigner la création de sens, insiste sur le rôle de la vigilance mutuelle (sur les actions des uns et des autres). Il s'agit d'un courant interactionniste en sciences des organisations dont un des auteurs les plus connus est Weick. Cette vigilance, à partir de laquelle les individus ajustent leurs comportements, provient d'un chevauchement de savoirs (partage d'expériences, d'histoires) plutôt que de la spécialisation des tâches. Elle est le principal facteur d'intelligence collective, et par là de performance, grâce à une sorte « d'illusion créatrice : le collectif se met à exister parce que les individus croient qu'il existe »[26].

---

[17] *Ibid.,* p.5.

[18] March, J.G., *Décisions et organisations*, Paris : Les Éditions d'organisation, 1991.

[19] Feldmann, M.S., March, J.G., « L'information dans les organisations : un signal et un symbole » in *Décisions et organisations*, Paris : Les Éditions d'organisation, 1991, p.270.

[20] Cohen, M., March, J., Olsen, J., « le modèle du 'garbage can' dans les anarchies organisées » in J.G. March (Dir.) *Décisions et organisations*, 163-203, Paris : Les Éditions d'organisation, 1991.

[21] Suchman, L., « Response to Vera and Simon's situated action : a symbolic interpretation », *Cognitive Science*, Vol. 17, Numer 1, Jan-March 1993, 71-75.
Vera, A.H., Simon, H.A., « Situated action : reply to interviewers », *Cognitive Science,* Vol.17, Number 1, Jan-March 1993, 77-86.

[22] Goffman, E., « L'ordre de l'interaction » in *Les moments et leurs hommes* (Winkin, Y. Dir.), Paris : Le Seuil-Minuit, 1988, p.207.

[23] Suchman, L., *Plans and situated actions*, Cambridge, UK : Cambridge University Press, 1987.

[24] Hutchins, E., « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses ». *Sociologie du travail*, Avril 1994, 451-473.

[25] *Ibid.,* p.469.

[26] Girin, J., « les agencements organisationnels » in *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, par Charue-Duboc, F. (Dir.), Paris : L'Harmattan, 1995b, p.251.

Si l'interdépendance baisse, la vigilance mutuelle, l'intelligence collective et la performance font de même. L'attention est alors focalisée sur les situations locales ou les outils et non pas sur les liens entre les situations[27] . Les individus agissent avec attention sur l'objet local mais sans respect les uns pour les autres, terrain favorable à l'amplification de petites erreurs qui se combinent pour provoquer des désastres (augmentation de l'incompréhension mutuelle sans que les intervenants ne s'en rendent compte). Où l'on retrouve l'oubli, l'étourderie…

Ces trois approches théoriques montrent ainsi que ce qui importe dans les organisations n'est pas seulement de filtrer et traiter l'information pour décider, c'est aussi et surtout de comprendre ce que font les uns et les autres pour donner du sens à l'action collective. Actions non dépourvues de ruses et de bricolages.

2.2 – Langage dans les organisations : comprendre les manières de faire

L'analogie avec le langage et maintenant l'étude du langage dans les organisations ouvre une autre voie de recherche féconde[28].

Le langage est un phénomène complexe. La langue permet d'en décoder le composant littéral (qui fait qu'un texte garde une littéralité à travers les siècles par exemple). Le lecteur apporte pourtant systématiquement sa pierre à l'œuvre ou au message qui n'est jamais exempt d'ambiguïté : il interprète et se sert pour cela de connaissances d'arrière-plan (liées à son expérience, son histoire ou simplement aux soucis du moment). Un document, et encore plus une parole, sont liés à la situation d'énonciation : ce que les linguistes et les ethnométhodologues nomment l'indexicalité (le mot change de sens selon la situation, comme « ici » ou « demain ») ou l'instanciation référentielle (même phénomène de sens mouvant selon celui qui dit par exemple « je » ou « tu »). La pragmatique linguistique (Austin, Greimas) s'intéresse aux actes de parole et montre que le langage sert à faire et non seulement à dire. Les actes de parole par lesquels un interlocuteur réalise et s'approprie un message dans une situation particulière d'échange ou de contrat ne sont pas détachables des circonstances. Tout comme les manières de faire, les actes de parole ne se traitent pas, ne se transforment pas : « Un essentiel se joue dans l'historicité quotidienne indissociable de sujets »[29]. Le cadre de l'interaction permet de se comprendre[30] alors même que le message semble énigmatique pour un observateur extérieur : les protagonistes partagent des connaissances et le sujet de la conversation échappent aux autres[31].

Les agencements organisationnels[32] s'inspirent de ces réflexions sur le langage combinées à la théorie économique des contrats, à la cognition distribuée, aux théories de l'action organisée[33] et à l'interactionnisme (sociologique et gestionnaire) : seul un composite de ressources humaines, matérielles et symboliques, est capable d'atteindre une certaine performance. Chaque partie est ressource pour les autres (comme un individu l'est pour un texte qui lui-même l'est pour un ordinateur, etc.). La question de la confiance est au cœur de la relation, indépendamment même de la part d'interprétation inhérente à toute relation. Même si le responsable est forcément une ressource humaine, celui qui répond pour l'agencement, il est primordial de s'intéresser à la compétence du composite. En effet, le responsable est souvent pris dans un réseau de contraintes qui le décharge en partie des problèmes qui peuvent se poser. L'important alors est de repérer où se situent les nœuds de compétences et les facteurs de performance, c'est-à-dire de faire attention, non aux ressources prises indépendamment les unes des autres, mais au contraire aux liens entre ces ressources : les hommes entre eux (la vigilance mutuelle de Weick), les textes entre eux (la question des renvois à d'autres textes, la traduction), les objets entre eux (l'implantation, la place des outils dans l'espace) et bien sûr les trois éléments entre eux et les chaînes de relation induites (un texte et son lecteur, un système technique et son mode d'emploi et ses utilisateurs). Si par exemple, le lecteur ou les utilisateurs ne sont que potentiels, le résultat a toutes les chances d'être défaillant ou inutilisable, situation largement répandue.

Ces travaux marquent à la fois l'importance contemporaine de l'écrit au travail (poids des normes, de la traçabilité – jamais parfaite -, du travail intellectuel) et l'évolution d'une problématique sociétale centrée sur une information idéalement neutre et objective vers une problématique plus ouverte sur la médiation et le sens des actions, tenant compte des contextes et des points de vue. Perspective quelque peu déstabilisante : c'est en effet accepter que l'ignorance soit un phénomène des plus répandus, notamment dans les organisations, puisque les points de vue diffèrent et les contextes varient, n'épuisant jamais le réel.

Un détour historique est essentiel pour comprendre la révolution de tels points de vue.

---

[27] Weick, K.E., Roberts, K.H., « Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 38, n°3, Sept. 1993, 357-381.

[28] Voir notamment Boje et al. (2004) ; Borzeix & Fraenkel (2001) ; Girin (1995a) ; Gramaccia (2001).

[29] De Certeau (1990), page 62

[30] Goffman, E., *Les rites d'interaction*, Paris : Éd. De Minuit, 1974.

[31] Girin, J., « Le langage et la compétence des agencements organisationnels », *Connexions*, Éditions Erès, n°65, 1995a, 121-141.

[32] Girin, J., 1995b, *op.cit.*

[33] Berry, M., *op.cit.*

3- Une explication historique de nos apparents paradoxes contemporains

3.1- Rationalité vs obscurantisme : de la cité grecque à l'organisation scientifique

L'émergence d'une pensée linéaire et rationnelle est liée à l'institution de la Cité grecque, aux alentours du VIIIème siècle av. J.C. Elle s'oppose à la croyance mythique qui veut que l'ordre universel soit créé et maintenu par l'exploit d'un agent, souverain au sommet de l'édifice cosmique.

Quatre siècles se sont écoulés depuis l'effondrement de la puissance mycénienne dont l'organisation sociale est centrée « autour du palais dont le rôle est tout à la fois religieux, politique, militaire, administratif, économique »[34] . Tyrannie et colonisation font place petit à petit à une vie politique basée sur le langage de la raison et sur l'égalité des citoyens dans le débat public grâce à une large diffusion de l'écriture : « [les lois] deviennent bien public, règle générale, susceptible de s'appliquer à tous de la même façon. […] Norme rationnelle, soumise à discussion et modifiable par décret, mais qui n'en exprime pas moins un ordre conçu comme sacré »[35] . Le récit mythique, sous forme de vers, demeure mais perd son caractère secret, les dieux deviennent objets d'étude, « vérités dont les Sages vont débattre »[36] la vie basée sur la répétition d'expériences dans un horizon d'éternel retour fait place à une quête de théories basée sur la critique objective (argumentée) de savoirs accumulés et diffusés grâce à la trace écrite en prose[37].

Cette nouvelle conception du monde, l'image de la ligne en opposition à celle du cercle, pose la question de l'origine (et symétriquement de la fin) : « Comment notre univers a-t-il pu se former à partir du chaos ? »[38]. Les sciences se développent à partir de cette question, les écoles se succédant et profitant des acquis des précédentes[39]. La pensée abstraite conçoit la possibilité d'un élément primitif indéterminé ou « l'existence d'un dieu unique et parfait qui n'a plus aucun rapport avec les dieux à formes et à passions humaines du polythéisme d'Homère et d'Hésiode »[40] . Le dieu de la secte de Pythagore a quant à lui un nom : « Bénis-nous, nombre divin, toi qui a engendré les dieux et les hommes ! »[41]

De l'école ionienne fondée par Thalès vers 640 à l'apogée d'Athènes avec l'école des sophistes jusqu'à la guerre du Péloponèse en 431, le principe de liberté est associé à la pensée abstraite, la joute oratoire est de règle dans un esprit de découverte, « les cités s'embellissent en même temps qu'augmente le luxe des particuliers »[42], savants, poètes et artistes manifestent dans leurs œuvres, « outre leur curiosité scientifique ou leur souci de la beauté, l'indépendance de leur tempérament individuel »[43]. À cette époque, la philosophie, synonyme de métaphysique, est autant associée à la morale que la science est liée à l'art alors synonyme de technique.

La mort de Socrate en 399 et les ravages de la guerre marquent une nouvelle étape : problèmes financiers et résurgence de pouvoirs arbitraires font de la raison, à la suite de Platon et de son académie, l'objet unique de la quête du Bien. La science (la physique basée sur la géométrie) est entièrement au service de la morale, pour devenir elle-même morale : « La science enchaîne par le discours ces pures idées, et surtout s'efforce de s'édifier par un mouvement de progrès ou d'ascension qui conduit l'esprit jusqu'aux degrés supérieurs de la hiérarchie : connaître est une entreprise morale »[44] . Cette quête se rapproche de la religion en même temps qu'elle s'éloigne complètement de l'expérience : « Les platoniciens préconisent l'usage exclusif du raisonnement déductif, […] contrairement aux raisonnements par analogie ou par induction, qui n'offrent aucune certitude au niveau des conclusions, la déduction conduit à des résultats absolument certains si les prémisses sont correctes »[45].

En considérant « la connaissance comme [le problème] d'une union de la matière et de la forme »[46], Aristote, élève de Platon et précepteur d'Alexandre le Grand, renforce le lien entre la science et la morale mais par une approche empirique contrairement à son maître. Il étudie de manière systématique les phénomènes naturels dont il cherche à extraire « les essences universelles, le nombre et la forme géométrique »[47]. Il considère alors l'être humain, doué d'intellect lui donnant accès à la vérité, comme un acteur de son bonheur. Le plus heureux est le Sage qui atteint le Bien « dans une activité de l'âme conformément à la vertu »[48]. Pour atteindre la vérité et par là le bonheur, Aristote développe « les règles nécessaires à l'édification d'un savoir »[49]: la logique formelle ou syllogisme, qui marque définitivement la distinction entre la parole au sens récit mythique (Muthos) et la parole au sens discours bien fait (Logos), instrument universel de la connaissance rationnelle[50]. Celui qui raisonne bien sait conclure logiquement à partir de deux prémisses "bien posées", la majeure et la mineure qui contiennent un terme commun qu'il s'agit d'éliminer. Par exemple : (1) Tous les hommes

[34] Vernant, J-P., *Les origines de la pensée grecque*, Paris : PUF, 1962, p.18.
[35] *Ibid.,* p.48
[36] *Ibid.,* p.50
[37] *Ibid.,* préface.
[38] Dahan-Dalmenico, A., Peiffer, J., *Routes et dédales*, Paris : Études Vivantes, 1982. p.39.
[39] *Ibid.,* p.42
[40] Hatzeld, J., *Histoire de la Grèce ancienne*, Paris : Petite Bibliothèque Payot, 1995, p.110.
[41] Dahan-Dalmenico, A., Peiffer, J., *op.cit*, p.43.
[42] Hatzeld, J., *op.cit*, p.105
[43] *Ibid.,* p.113.
[44] Dumont, J-P., *La philosophie antique*, Paris : PUF, Coll. Que Sais-je ?, 1962, p.66.
[45] Dahan-Dalmenico, A., Peiffer, J., *op.cit*, p.49.
[46] Dumont, J-P., *op.cit*, p.75.
[47] Dahan-Dalmenico, A., Peiffer, J., *op.cit,* p.49
[48] Dumont, J-P., *op.cit*, p.98.
[49] *Ibid.,* p.99.
[50] Dahan-Dalmenico, A., Peiffer, J., *op.cit,* p.50.

sont mortels, (2) Socrate est un homme, donc Socrate est mortel[51].

C'est un principe d'ordre et de classification, à portée métaphysique et morale : les prémisses sont correctes dans le cadre d'une croyance en une vérité absolue[52]. Les principes de la rationalité sont ainsi établis. Ce qui évoluera depuis est l'objet dont il est question, l'homme alors, la nature maintenant : les sciences contemporaines positivistes cherchent à transformer la nature alors que « La raison grecque, c'est celle qui de façon positive, réfléchie, méthodique, permet d'agir sur les hommes, non de transformer la nature »[53] .

Déclin d'Athènes au profit d'Alexandrie en Égypte, montée de la puissance romaine, la civilisation grecque recule dès le IIème siècle après J.C. À partir du VIIème siècle, dans le bassin méditerranéen, la civilisation arabe reprend le système d'Aristote avec une portée pragmatique faisant « voler en éclat la séparation des disciplines et l'indépendance de la théorie par rapport à ses applications. […] Une science véritablement opératoire est en germe dans leur civilisation. L'Occident médiéval chrétien […] mettra plusieurs siècles à assimiler cet héritage et à atteindre le même niveau »[54] .

Pensée païenne et dangereuse pour l'Occident, la pensée abstraite grecque est rejetée au nom de la foi ou plus tard critiquée au profit d'une science orientée vers les découvertes techniques (dont l'arme à feu en 1337). Au XVème siècle toutefois, l'invention de l'imprimerie permet la diffusion des écrits des anciens. La révolte contre la doctrine catholique s'accompagne de nombreuses discussions sur les théories cosmologiques grecques. Révolutionnant l'astronomie en plaçant le soleil au centre de l'Univers et en le démontrant grâce aux mathématiques, Copernic et Kepler restent dans la ligne religieuse : « Dieu doit donner sa préférence à une théorie mathématiquement simple »[55] .

Il faut attendre le XVIIIème siècle et le mouvement philosophique des Lumières pour dépouiller la science de son fondement théologique. La quête de la vérité basée sur le principe de l'universalité de la nature reste au centre des préoccupations et, malgré la complexité grandissante des phénomènes à prendre en compte, le raisonnement mathématique est l'ultime instrument pour atteindre la connaissance. La méthode déductive reformulée par Descartes devient le modèle à utiliser dans toutes les disciplines scientifiques, à commencer par la mécanique : clarté du langage formel grâce à l'algèbre, méthode analytique (découpage en problèmes élémentaires, réductionnisme), ordre (procéder du plus simple au plus compliqué) et dénombrement (pour ne rien oublier) sont les quatre points donnant accès à la vérité et marquant le renouveau de la pensée rationnelle qui caractérise la politique scientifique française à l'heure de l'encyclopédie.

Siècle de révolte, combat contre l'obscurantisme et « les infamants caprices de la vie de cour »[56]. La Révolution Française associera liberté et raison grâce aux progrès scientifiques. Le XIXème siècle achève de séparer la science du doute philosophique et de la création artistique. Les progrès scientifiques et techniques s'accélèrent, les mathématiques sont la base de l'enseignement scientifique : « […] Efforts de rigueur et d'élucidation des fondements, […] les mathématiques du XIXème constituent une transition entre l'encyclopédisme du siècle précédent et l'étroite spécialisation contemporaine »[57].

Au XXème siècle, la démarche scientifique s'éloigne définitivement des considérations théologiques et ne pose plus directement la question de l'univers. En revanche, la croyance en une description mathématique et ordonnée du monde persiste même s'il faut rendre le langage de plus en plus complexe pour rendre compte des phénomènes naturels, notamment avec l'introduction des probabilités pour intégrer le hasard ou, plus récemment, avec la géométrie fractale[58]. Les disciplines scientifiques se multiplient, chacune spécialisée dans un domaine du "réel" qu'il faut expliquer et dont il faut prévoir les éventualités. La rationalité n'est plus comme pour le citoyen grec du temps des sophistes l'outil pour débattre d'idées même les plus folles, elle n'est plus seulement, comme Descartes l'entendait, le moyen unique pour décrire le monde que Dieu a crée, elle est la règle qui régit à la fois le monde physique et l'activité humaine.

Raison et science sont devenues synonymes, maîtresses de la morale et des progrès techniques, elles relèguent l'art et la philosophie, domaines de l'à peu près par excellence, à des considérations subalternes, ludiques ou subversives.

---

[51] Syllogisme « attribué généralement à Aristote, mais dû en réalité à Guillaume d'Occam (1349) » (Laurière, J-L., *Intelligence artificielle, résolution de problèmes par l'homme et la machine*, Paris : Éd. Eyrolles, 1987, p.59)

[52] Hors cette morale, les syllogismes ne sont pas exempts de paradoxes : il suffit de poser "Ce que je dis est faux"… Ou simplement d'introduire la mauvaise foi… Le mensonge ne fait pas partie des principes moraux indispensables pour atteindre la vérité associée à la Vertu et au Bien.

[53] Vernant, J-P., *Les origines de la pensée grecque*, Paris : PUF, 1962, p.133.

[54] Dahan-Dalmenico, A., Peiffer, J., *op.cit*, p.21.

[55] *Ibid.,* p.32.

[56] Saul, J., *Les bâtards de Voltaire. La dictature de la raison en Occident*, Paris : Éditions Payot & Rivages, 1993.

[57] Dahan-Dalmenico, A., Peiffer, J., *op.cit*, p.38.

[58] La géometrie fractale est une extension de la géometrie euclidienne où il n'y a que trois dimensions pour modéliser les phénomènes (le point, le plan et l'espace). Ce nouveau langage mathématique permet de "fractionner le réel" (comme un millefeuille) pour rendre compte du caractère récurrent de structures à l'intérieur d'un phénomène en apparence aléatoire et désordonné (Gleick J., *La théorie du Chaos. Vers une nouvelle science*, Champs Flammarion, 1991 ; Mandelbrot B., *Les objets fractals*, Nouvelle Bibliothèque Scientifique. Flammarion, Paris, 1989).

3.2- Ruses de l'intelligence et traité de l'efficacité : une alternative déroutante

À l'opposée, la capacité d'observer le quotidien et de tirer parti de l'élémentaire, de diffuser un point de vue par le jeu rusé du langage adapté à chacun attire autant qu'elle fait peur. Elle est également d'un ordre presque mythique à travers les âges. Tout en figeant l'équipement de la pensée dans la logique rationnelle, Platon et Aristote n'en restaient pas moins lucides comme le fut Von Neumann concrétisant le rêve de la machine tout en philosophant sur l'utopie de créer une machine à l'image de l'homme et donc capable de créer l'homme.

Qualité autant que déesse, « La Mètis ou l'intelligence rusée »[59] est bien connue des philosophes antiques : « Dans leur analyse de […] l'intelligence pratique, Platon et Aristote discernent deux qualités majeures qui, sans être totalement inédites, se combinent pour dessiner le modèle conceptuel le plus apte à prouver que la mètis procède obliquement, qu'elle va droit au but par le chemin le plus court, c'est-à-dire par le détour »[60]. Les deux qualités sont la vivacité d'esprit et la recherche intellectuelle, mais « une intelligence aiguë ne va pas sans visée, elle implique une aptitude à atteindre le but proposé […] La justesse du coup d'œil est aussi importante que l'agilité de l'esprit »[61]. Ruse et raison se combinent alors harmonieusement, une lecture apparemment contradictoire avec celle des philosophes des Lumières puis des économistes du monde moderne. « Rapidité et justesse de coup d'œil : en retenant ces deux concepts pour cerner le caractère spécifique de la mètis, Aristote et Platon choisissent d'insister sur la nature stochastique de l'intelligence pratique, et entreprennent ainsi de mettre en évidence l'aspect conjectural d'un mode de connaissance »[62].

Pourquoi redécouvrir un savoir à ce point ancestral ? C'est qu'à travers cette description de la mètis, à la fois déesse, Mètis, la première femme de Zeus, et qualité que l'on retrouve chez d'autres divinités ou quelques rares hommes, légendaires, (en particulier Ulysse associé à Athéna, fille de Mètis et de Zeus), on perçoit une troisième qualité, « l'habileté manuelle […] cette connivence avec le réel qui assure son efficacité »[63], l'art de la construction comme celui de la navigation qui nécessite une forme de bricolage. On perçoit alors dans ces contextes turbulents, mouvants, l'importance de la mobilité, du déguisement, de la ruse, de l'art de se transformer, la polymorphie, et surtout l'art de la combinaison : « Quand deux hommes marchent ensemble, si ce n'est l'un, c'est l'autre, à sa place, qui voit l'avantage à saisir. Seul, on peut voir aussi, mais la vue est plus courte et la mètis plus légère »[64]. Les auteurs qualifient Mètis ou sa fille Athéna, par une intelligence rusée, pratique, ou prudente, une puissance qui lie, encercle et jamais ne va droit, ne connaît de frontière. C'est une puissance qui fait peur : « Sa parole a valeur hypothétique ou problématique ; […] elle dit le futur, non comme ce qui est déjà fixé, mais comme malheur ou heurts possibles, en livrant son astucieux savoir pour le faire tourner au mieux plutôt qu'au pire »[65]. À l'opposée, une autre puissance divinatoire, Thémis, qui prit la succession de Mètis aux côtés de Zeus, est plus proche de la conception du monde que nous présente le plus souvent la science : « L'omniscience de Thémis a rapport en effet à un ordre conçu comme déjà instauré, définitivement fixé et établi »[66], celui que l'on chercherait à maîtriser et que Thémis connaît : « Son rôle est de marquer les interdits, les frontières à ne pas franchir, les préséances à respecter pour que chacun soit à jamais maintenu dans les limites de son domaine et de son rang ». Spécialisations, cloisonnements, etc., qui, comme « les Argonautes s'efforçaient de conjecturer les passes, pour sortir des basses eaux marécageuses où ils s'étaient fourvoyés, faute d'une mètis appropriée se trouvaient contraints d'errer tout le jour à l'aveuglette »[67], étourderie, oubli, ignorance…

En comparant les partis pris occidentaux et chinois à travers les écrits philosophiques des uns et des autres, François Jullien[68] explique le malaise occidental face à la *mètis*.

Aristote, nous rappelle-t-il, pense la praxis (au sens de la conduite) dans le décalage entre la pratique et la théorie. L'efficacité se définit alors en deux étapes : concevoir et planifier puis effectuer un effort de volonté pour faire rentrer la réalité dans le modèle. Aristote n'oublie pas la prudence (phronesis) et l'intelligence pratique (mètis) mais ne les théorise pas, de même qu'aucun philosophe par la suite. En revanche, pour la philosophie chinoise, l'efficacité se définit comme la détection de ce qui peut être mobilisé, à savoir le potentiel inscrit dans une situation. Il suffit d'aménager les conditions en amont pour que les effets découlent naturellement et indirectement. En d'autres termes, le chinois ne cherche pas à forcer les faits, il est plus proche du jardinier que du leader héroïque[69].

Alors qu'en Occident, le thème de l'action est central, la philosophie chinoise prône le « non-agir ». D'un côté, il existe toujours quelque chose qui échappe à l'entendement (Dieu, le hasard, le destin) et de l'autre côté, il suffit que les conditions soient réunies pour que les conséquences découlent. Le sage chinois n'agit pas, il transforme. Il y a disparition de la notion de risque, d'audace, de plaisir car le prince éclairé se fond dans la situation et se sert de l'immanence. Il n'y a plus de héros mais un art de gérer discrètement le cours des choses. Le plein régime de l'efficacité chinoise est donc de ne pas forcer, de savoir faire basculer l'ennemi de son côté (et non pas le détruire) : les

[59] Detienne, M., Vernant J-P., *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris : Champs Flammarion, 1974.
[60] *Ibid.,* p.295.
[61] *Ibid.*
[62] *Ibid.,* p.298.
[63] Detienne, M., Vernant J-P, *op.cit*, p.29.
[64] *Ibid.,* p.24.
[65] *Ibid.,* p.105.
[66] *Ibid.*
[67] *Ibid.,* p.148.
[68] Jullien, F., *Traité de l'efficacité*, Paris : Grasset, 1996.
[69] March, J-G., « Organisations prosaïques et leaders héroïques », *Gérer et Comprendre*, Juin 2000, p.44-50.

troupes victorieuses sont celles qui ont gagné avant d'engager le combat.

Si rien n'est porteur, le Chinois se met sur la touche et attend un facteur favorable pour intervenir, ce qui arrivera forcément puisque tout est transformation. La désignation de ce qui est "porteur" pour l'action est centrale en Chine alors qu'elle est inexistante en Occident : les penseurs en stratégie occidentale (Machiavel, Clausewitz) ne pensent pas à l'efficacité mais au sujet, à la gloire, au plaisir, au prince.

Conclusion

Les doutes de Platon et d'Aristote sont moins connus en Occident que l'outillage d'une certaine forme d'intelligence qu'ils ont participé à forger : une quête de vérité grâce à la puissance du raisonnement déductif et exclusivement de celui-ci. Ces deux philosophes n'ont pas posé les fondements de la rationalité, déjà largement répandue dans la Cité grecque, mais ils marquent la rupture définitive entre une philosophie sujette à discussion et un point de vue du monde irrévocable : le progrès, signifiant qu'il existe un début à toute chose et que la connaissance de ce début donne la maîtrise sur les événements. La logique supplante la rhétorique et incite à concevoir un monde qui ne bougerait pas ou qu'il faut immobiliser. À l'inverse, l'importance que prend aujourd'hui le langage dans les organisations et qui permet de penser les manières de faire réhabiliterait la rhétorique au profit du dialogue, de la reconnaissance de l'Autre[70]. Un contexte turbulent, instable pourrait expliquer cette évolution des théories vers l'interactionnisme qui prône la vigilance mutuelle.

On retrouve bien à travers les théories contemporaines de l'information et de la communication en organisation ces deux principales conceptions :

- Celle plus proche des théories normatives pour qui l'information doit être objectivée et partagée pour assurer l'efficacité de l'action en toute circonstance,
- Celle relative aux théories interactionnistes qui rend compte de la construction plus ou moins conflictuelle de sens en tenant compte des situations.

La première conception bannit le bricolage comme un manque de rationalité alors que la seconde l'intègre comme une manière de mobiliser les ressources à disposition. Le bricolage informationnel, et plus largement organisationnel, peut être défini en référence à Lévi-Strauss[71] comme le fait de combiner des ressources « sous la main » pour créer de nouveaux produits ou services[72]. Les contraintes de l'environnement (institutionnel, matériel, politique, etc.) ne sont pas perçues par les bricoleurs comme des limites mais comme des cadres favorisant l'activité créatrice[73].

Je souhaiterais souligner un dernier point : il est tout à fait probable que la France soit capable de naviguer au milieu de ces paradoxes. En effet, sa traditionnelle « Logique de l'Honneur »[74] est basée sur les droits et les devoirs liés à une certaine vertu à laquelle il ne faut pas déroger. Sous l'ancien régime, seule la noblesse était soumise à la logique de l'honneur. Les vilains, la lie, paysans, esclaves et besogneux ne rentraient pas dans cette catégorie. D'ailleurs, ils ne pensaient pas. La révolution n'a pas fait disparaître cette logique mais en a élargi la portée : groupements de métier, corporations, etc. expliqueraient que certaines normes soient détournées car elles sont incompatibles avec un honneur à défendre, les devoirs associés à la classe dont on fait partie.

La société française est historiquement composée de groupes jaloux de leurs statuts et de leurs prérogatives mais aussi capables de fidélité zélée aux devoirs particuliers que lui fixent leurs traditions. Un principe de modération la régule ainsi qu'une « relation hiérarchique profondément marquée par les exigences de l'honneur… Le subordonné français n'a pas besoin qu'on lui ait fixé une responsabilité pour se sentir responsable »[75]. Être responsable ce n'est pas rendre des comptes à quelqu'un d'autre mais veiller à ce qui doit l'être. Les règles ne sont donc pas respectées si elles contredisent les devoirs que la coutume fixe à l'état auquel on appartient. En revanche, « on se sent tenu de bien faire au-delà des comptes que l'on a à rendre »[76]. Les rapports hiérarchiques mettent ainsi en relation « des hommes marqués par leur état, ses traditions, ses droits et ses devoirs »[77]: les ajustements informels permettent une coopération entre strates pour « rendre service sans être servile »[78], l'information sur les conséquences de ses actes les rend visibles et évite les abus (pouvoir arbitraire ou action trop individuelle). Ces particularités ont leur histoire que la révolution n'a pas fait disparaître. L'honneur est un préjugé de chaque personne et de chaque condition, fixé par la tradition. Il ne dépend ni de la raison, ni de la loi, ni du Prince. « Il est moins ce que l'on doit aux autres que ce que l'on doit à soi-même ; il n'est pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens que ce qui nous en distingue ; il est intimement lié à la fierté que l'on a de son rang et à la crainte d'en déchoir »[79]. La modération évite de déchoir à son rang, « combattre noblement exige que l'on respecte une esthétique de la joute, qui interdit de frapper un homme à

[70] Poché, F., *Une politique de la fragilité. Éthique, dignité et luttes sociales*, Paris : Éd. Du Cerf, Coll. La nuit surveillée, 2004. Ricoeur, P., *La mémoire, l'Histoire, l'Oubli*, Paris : Éd. Du Seuil, 2000.

[71] Lévi-Strauss, C., *La pensée sauvage*, Paris : Plon, 1962.

[72] Baker, T., Nelson, R.E., « Creating Something From Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quaterly*, n°50, 2005, 329-366.

[73] Bouzon, A., Devillard, J., Morillon, L., « Evaluating Practices in Public Relations : Between Mending and Poaching », *The 7th Annual EUPRERA Congress*, Lisbon (Portugal), 10-13 Nov. 2005.

[74] D'Iribarne, P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Le Seuil, 1989.

[75] D'Iribarne, P., *op.cit*, p.22

[76] *Ibid.*, p.28.

[77] *Ibid.*, p.37.

[78] *Ibid.*, p.102.

[79] *Ibid.*, p.59.

terre ». Quand le devoir de modération n'est plus à l'œuvre, on voit apparaître un gouvernement qualifié de despotique, qui a perdu toute sa noblesse pour s'avilir.

Le paradoxe de notre société contemporaine n'est pas une contradiction pour le français : la raison impose ses principes universels à travers les normes (et aujourd'hui à grand renfort d'électronique), la tradition impose qu'on déroge à « la religion (serait-ce celle de la raison) » si celle-ci oblige à « se rabaisser à un ordre inférieur »[80] .

Bibliographie

BOJE, D. M., OSWICK, C., FORD, J. D., « Language and Organization: the Doing of Discourse », *Academy of Management Review*, Vol. 29, Issue 4, 2004, 571-578.

BAKER, T., NELSON R. E., « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quaterly,* n°50, 2005, 329-366.

BERRY, M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris : Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique, 1983.

BORZEIX, A., FRAENKEL, B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris : Ed. CNRS, 2001.

BOUZON, A., DEVILLARD, J., MORILLON, L., « Evaluating Practices in Public Relations: Between Mending and Poaching », The 7th Annual EUPRERA Congress, Lisbon, Portugal, 10-13 nov., 2005.

BRETON, P., *Histoire de l'informatique*, Paris : Éd. la Découverte, 1987.

CERTEAU (DE), M., *L'invention du quotidien 1. Arts de faire*, Paris : Ed. Gallimard Folio Essais, 1990.

COHEN, M., MARCH, J., OLSEN, J., « Le modèle du 'garbage can' dans les anarchies organisées », in J.G. March (dir.) *Décisions et organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1991, 163-203.

DAHAN-DALMEDICO, A., PEIFFER, J., *Routes et dédales*, Paris : Études Vivantes, 1982.

DETIENNE, M., VERNANT, J.-P., *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Paris : Champs Flammarion, 1974.

DUMONT, J.-P., *La philosophie antique*, Paris : PUF, collection Que sais-je ?, (8ème ed.), 1962.

FELDMANN, M.S., MARCH, J.G., « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », in *Décisions et organisations,* Paris : Les Éditions d'Organisation, 1991, 255-275.

GIRIN, J., « L'information n'existe pas », *AFCET*, janvier 1994.

GIRIN, J., « Le langage et la compétence des agencements organisationnels », *Connexions,* Éditions Erès, n°65, 1995a, 121-141.

GIRIN, J., « Les agencements organisationnels », in CHARUE-DUBOC F. (dir.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion,* Paris : L'Harmattan, 1995b, 233-279.

GLEICK J., *La théorie du Chaos. Vers une nouvelle science*, Champs Flammarion, 1991, (Éditions américaine, 1987).

GOFFMAN, E., *Les rites d'interaction*, Paris : Éd. de Minuit, 1974.

GOFFMAN, E., « L'ordre de l'interaction », in Y. WINKIN, *Les moments et leurs hommes*, Paris : Le Seuil/minuit, 1988, 186-230.

GRAMACCIA, G., *Les actes de langage dans les organisations*, Paris : Ed. L'Harmattan, 2001.

HATZELD, J., *Histoire de la Grèce ancienne*, Paris : Petite Bibliothèque Payot, 1995.

HUTCHINS, E., « Comment le cockpit se souvient de ses vitesses », *Sociologie du travail*, avril, 1994, 451-473.

IRIBARNE (D'), P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Le Seuil, 1989.

JULLIEN, F., *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996.

LAURIERE, J.-L., *Intelligence artificielle, résolution de problèmes par l'homme et la machine*, Paris : Éd. Eyrolles, 1987.

LE MOIGNE, J.-L., *Les systèmes d'information dans les organisations*, Paris : PUF, 1973.

LÉVI-STRAUSS, C., *La pensée sauvage*, Paris : Plon, 1962.

MANDELBROT B., *Les objets fractals*, Nouvelle Bibliothèque Scientifique. Flammarion, Paris, 1989, (première éd. en 1975).

MARCH, J.G., *Décisions et organisations*, Paris : Les éditions d'organisation, 1991.

MARCH, J.G., "Organisations prosaïques et leaders héroïques", *Gérer et comprendre*, (traduction de T. Weil), juin 2000, 44-50.

MORIN, E., *Introduction à la pensée complexe*, Paris : ESF Editeur, 1990.

POCHE, F., *Une politique de la fragilité. Éthique, dignité et luttes sociales*, Paris : Ed. du Cerf, col. La nuit surveillée, 2004.

RICOEUR, P., *La Mémoire, l'Histoire, l'Oubli*, Paris : Édition du seuil, 2000.

SAUL, J., *Les bâtards de Voltaire. La dictature de la raison en Occident*, Paris : Éditions Payot & Rivages, 1993.

[80] *Ibid.,* p.73.

SIMON, H. A., *Le nouveau management. La décision par les ordinateurs*, Paris : éd. Économica, 1980.

SUCHMAN, L., *Plans and situated actions*, Cambridge, UK : Cambridge University Press, 1987.

SUCHMAN, L., « Response to Vera and Simon's situated action: a symbolic interpretation », *Cognitive Science*, Vol.17, Number 1, Jan.-March 1993, 71-75.

VACHER, B., *La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, Paris : ADBS Editions, 1997.

VACHER, B., « Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ? », *Revue Sciences de la Société*, n° 63, octobre 2004, 133-150.

VERA, A. H., SIMON, H. A., « Situated action: reply to reviewers », *Cognitive Science*, Vol.17, Number 1, Jan.-March 1993, 77-86.

VERNANT, J.-P., *Les origines de la pensée grecque*, Paris : PUF, 1962.

VINCK, D., RIVERA, I., PENZ, B., « De bonnes raisons d'échouer dans un projet technique. La construction sociale de l'impact », *Sciences de la société*, n°61, février 2004, 123-138.

WEAVER, W. ET SHANNON, C., *Théorie mathématique de la communication*, Paris : CELP, 1975.

WEICK, K.E., ROBERTS, K.H., « Collective mind in organisations: Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly,* Vol 38, n°3, september 1993, 357-381.

WEICK, K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1995.